

APLICACIÓN DE LA LÓGICA DOMINANTE DEL SERVICIO AL TURISMO: IMPLICACIONES PARA EL MARKETING DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Juan José Blázquez Resino*, Águeda Esteban Talaya* y Arturo Molina Collado*

Resumen: El mayor nivel de competencia en el mercado turístico actual obliga a los destinos españoles a la intensificación de las actuaciones de marketing orientadas al incremento de la competitividad y la mejora del atractivo para los turistas. Sin embargo, la orientación de marketing basada en las 4 Pes no permite afrontar de forma eficiente el conjunto de cambios producidos tanto en la demanda como en los niveles de oferta, siendo necesaria una orientación de marketing nueva, que considere la importancia del turista en el desarrollo de sus propias experiencias en el destino. En el presente trabajo se identifican las características fundamentales de una nueva orientación de marketing denominada Lógica Dominante del Servicio y se analizan sus implicaciones sobre el desarrollo de estrategias comerciales que permitan incrementar la diferenciación y los resultados de los destinos turísticos.

Palabras clave: destino turístico, marketing, nueva lógica, coproducción, cocreación.

Abstract: The higher level of competition in the current tourist market forces Spanish destinations to the intensification of marketing activities aimed at increasing competitiveness and improving the attractiveness for tourists. However, marketing orientation based on the 4 Pes cannot efficiently cope with all the changes in both demand and supply levels, requiring a new marketing orientation that considers the importance of the tourist in developing their own experiences at the destination. The present study identifies the key characteristics of a new course called Marketing Service Dominant Logic and analyzes its implications for the development of business strategies that can increase the differentiation and the outcomes of tourist destinations.

Keywords: tourist destination, marketing, new logic, co-production, co-creation.

1. INTRODUCCIÓN

El turismo constituye una industria estratégica a nivel mundial debido a la gran importancia que posee sobre el crecimiento económico. Según investigaciones realizadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo genera aproximadamente el 11% de Producto Interior Bruto mundial y supone una industria importante a nivel laboral. En síntesis, el turismo presenta múltiples ventajas tanto para la iniciativa privada como el ámbito público, permitiendo dar valor económico al patrimonio cultural y la

artesanía. No obstante, como sector estratégico, el problema de la industria es su baja rentabilidad, sus márgenes comerciales reducidos y su excesiva fragmentación a causa de la preponderancia de las pequeñas y medianas empresas.

Como segundo destino turístico a nivel mundial, la industria turística posee un peso importante sobre la economía española, convirtiéndose en uno de los sectores con mayor crecimiento en las últimas décadas. Esta situación se debe principalmente a las características geográficas y climáticas del

* Universidad de Castilla-La Mancha.

país. Desde mediados del siglo xx, el sector turístico español se ha caracterizado por su amplia especialización en el turismo de sol y playa, siendo pionera en un modelo de oferta masiva estandarizada desarrollada mediante la explotación intensiva de sus recursos naturales.

Durante años el turismo español ha pasado por una etapa de comodidad relativa con relación a la comercialización, donde la oferta era ampliamente superada por la demanda, caracterizada por tratarse de turistas especialmente sensibles al precio. De esta forma, las estrategias han mostrado una clara orientación a la producción y a la venta, con fuertes campañas promocionales que trataban de buscar la persistencia en el crecimiento cuantitativo, reflejado en la continua preocupación por incrementar el número de visitantes respecto a periodos anteriores. No obstante, el modelo pasa por un periodo de estancamiento a finales del siglo xx, mostrando un posible agotamiento y basado en las carencias provocadas por las sobreexplotación. Para muchos turistas los destinos turísticos resultan insatisfactorios por el estado de degradación de los recursos naturales y la congestión urbana.

Durante los últimos años, se está registrando un **cambio de ciclo en el turismo**, que provoca que la industria turística en España tenga que enfrentarse a un entorno de mayor competitividad. El turista moderno (Alegre y Cladera, 2006) se caracteriza por ser un consumidor más maduro desde una perspectiva turística, más informado, con mayor experiencia, que busca nuevos productos y destinos que reflejen sus preferencias. Los valores intangibles ganan

peso para los turistas, que buscan valores superiores en su experiencia turística para la satisfacción de necesidades que cambian rápidamente. Por otro lado, el proceso de globalización de la economía ha provocado el incremento de la competencia a escala internacional, reflejada en la aparición de nuevos destinos y en la intensificación de las actuaciones de marketing y del desarrollo de servicios turísticos.

En este escenario, los **destinos turísticos españoles** necesitan incorporar un conjunto de valores que les hagan competitivos, mediante el **desarrollo de estrategias coordinadas** que busquen incrementar los niveles de atracción y ofrezcan una mayor diferenciación con relación a los destinos alternativos. Aunque los destinos en España están asociados con productos baratos y paquetes turísticos de bajo coste, las estrategias basadas en el precio no pueden ser consideradas como las mejores alternativas. El incremento de la competitividad requiere la aplicación de una mayor orientación al mercado, mediante el empleo eficiente de estrategias de marketing orientadas a la satisfacción del turista.

La situación comercial en la actualidad requiere de nuevas estructuras, mentalidades y competencias, que determinan la necesidad de adaptar concepto y práctica de marketing hacia una mayor personalización, interacción y diálogo, facilitando una mejor adaptación a los deseos y necesidades del cliente. De forma reciente, ha surgido una nueva orientación de marketing, considerada por algunos como un cambio de paradigma en la disciplina, que identifica la importancia de los elementos intan-

gibles y la participación del cliente en el proceso de generación de valor. Esta nueva perspectiva ha sido denominada **Lógica Dominante del Servicio** (Lógica D-S) o Lógica del Servicio (Vargo y Lusch, 2004) que aboga por reenfocar la actividad empresarial, desde la fabricación de elementos tangibles a un mayor interés por el servicio. Dada la fragmentación de la disciplina del marketing, la Lógica D-S trata de sintetizar los aspectos principales del marketing mediante el desarrollo de una perspectiva integral que ofrezca una nueva comprensión para el marketing y le permita adaptarse a todas las situaciones de mercado. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo la identificación de las posibilidades de aplicación de la Lógica D-S en el desarrollo de las estrategias comerciales de los destinos turísticos que buscan alcanzar mayores niveles de competitividad y mejorar la satisfacción de las experiencias de los turistas.

2. LA LÓGICA DOMINANTE DEL SERVICIO: PLANTEAMIENTO Y DIFERENCIAS

Antes de poder identificar las principales implicaciones de la Lógica del Servicio sobre la actividad turística, es necesario delimitar los aspectos principales que la definen. La Lógica D-S establece una ruptura con la corriente de pensamiento imperante: la **Lógica Dominante de los Bienes** (Lógica D-B), basada en la idea de que la actividad económica se ocupa de la producción y distribución de bienes como unidades tangibles (Purvis y Long, 2008). Por tanto, para poder alcanzar una mejor

comprensión de los planteamientos de la Lógica D-S es importante, en primer lugar, identificar las principales diferencias con la Lógica anterior.

La Lógica D-B encuentra sus raíces en la Economía. Adam Smith (1776) determinó que el trabajo (empleo de habilidades y conocimientos especializados) es la base con que se suministran todas las necesidades y comodidades de la vida que son consumidas. Esta aplicación de habilidades mentales y físicas sirve como base para el intercambio. La dimensión del intercambio es el valor real, que cuantifica el trabajo requerido para alcanzar las «necesidades, conveniencias y entretenimientos de la vida humana» (Smith, 1776:30-31). Sin embargo, a pesar de identificar el trabajo como la fuente principal de valor, en el contexto de la Revolución Industrial, Smith (1776) se concentra en los procesos de intercambio que contribuyen a la riqueza, centrandose su atención sobre la productividad, definida en términos de las actividades que se basan en la producción y exportación de bienes tangibles. La maximización de la eficiencia y la rentabilidad se alcanza con la estandarización y las economías de escala, por lo que aquellas labores que no pueden ser almacenadas o exportadas son improductivas en términos de riqueza nacional. La Lógica D-B se orienta hacia el valor de intercambio. El valor es creado por la empresa e integrado en el bien mediante el proceso de producción, cultivo o extracción, y distribuido al mercado, siendo capturado a través del precio pagado por el consumidor.

La disciplina de marketing surge como rama de la Economía Aplicada (Shaw y Jones, 2005), heredando una Lógica de-

sarrollada en otro tiempo sobre una propuesta más limitada. Por ello, los primeros debates sobre el marketing se ocupaban de cuestiones relacionadas con su contribución a la generación de utilidad adicional, incluyendo tiempo, lugar y posesión para el cliente. A mediados del siglo xx se pone de relieve la necesidad de buscar una base propia para el marketing lejos de las teorías de producción, orientada hacia conceptos de utilidad en el valor de uso (Alderson, 1957). Se establece una situación propicia para la generación de un cuerpo teórico propio que permitiese al marketing el desarrollo de una base estable, lejos de los planteamientos económicos. No obstante, las circunstancias socioeconómicas de la época condujeron al desarrollo del **Marketing Transaccional**, cuyo elemento principal es el Modelo de las 4 P (McCarthy, 1960), lo que conduce a la consolidación de la Lógica D-B en la corriente principal de marketing. A pesar que las acciones de marketing comenzaron a orientarse hacia los clientes, la teoría económica permanece profundamente integrada en el marketing y la mayor parte de las variables de mercado, incluido el propio consumidor, permanecieron siendo exógenas a la creación de valor.

La falta de adaptación de la estrategia tradicional a algunos de los intercambios comienza a generar dudas sobre su validez como teoría general de marketing, provocando que se desarrolle la fragmentación de la corriente principal del marketing en diferentes subdisciplinas que tratan de alcanzar una mejor adaptación de los intercambios de mercado. De esta forma, el **Marketing de Servicios**, donde se encuadra el Marketing Turístico, comienza a tomar identidad

de forma separada del marketing de los bienes. Sin embargo, en lugar de comenzar de nuevo con cambios en la base, la solución más rápida y conveniente al problema fue utilizar la misma orientación abstrayendo las relaciones de mercado a una lista de variables para el apoyo de la toma de decisiones. Por este motivo, los servicios son definidos como un tipo particular de producto que presentan una serie de atributos diferenciales (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985): intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad.

Vargo y Lusch (2004) observan que la Lógica D-B, como base para el desarrollo de la teoría de marketing, ha sido incapaz de generar las indicaciones adecuadas para la aplicación eficiente del marketing, siendo responsable de la fragmentación de la disciplina. Regresando a las raíces del razonamiento económico (Smith, 1776), la Lógica del Servicio propone una forma de ver el marketing desde una perspectiva diferente (véase el Cuadro 1), alcanzando un marco teórico agrupado bajo un conjunto de premisas fundamentales (véase el Cuadro 2).

La Lógica D-S retoma los planteamientos originales de Smith sobre la aplicación de conocimientos y habilidades especializadas y el valor de uso. Indica que los conocimientos y habilidades, a los que denominan servicio (en singular), son las unidades fundamentales del intercambio y base de la ventaja competitiva. Vargo y Lusch (2004:2) definen el servicio como «la aplicación de competencias especializadas, conocimientos y habilidades, a través de hechos, procesos y funciones para el

Cuadro 1
Diferencias entre D-S y D-B

	Tradicional Lógica D-B	Emergente Lógica D-S
Unidad de intercambio	Las personas intercambian bienes.	Se intercambia para adquirir el beneficio de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) o servicios.
Papel del bien	Los vendedores toman materiales y los cambian de forma, lugar, tiempo y posesión.	Los bienes son transmisores de conocimientos y habilidades. Son utilizados por clientes para aplicarlos en procesos de creación de valor.
Papel del cliente	El cliente es el destinatario de los bienes. Los vendedores realizan acciones hacia el cliente; segmentando el mercado, penetrando el mercado, distribuyendo y comunicando al mercado.	El cliente es un coproductor de servicio. El marketing es un proceso de realización de acciones en interacción con el cliente.
Determinación y significado de valor	El valor es determinado por el productor. Éste está integrado en el recurso operado (bienes) y es definido en términos de «valor de intercambio».	El valor es percibido y determinado por el consumidor «sobre la base del valor en uso». Las empresas sólo pueden hacer proposiciones de valor.
Fuentes de crecimiento económico	La riqueza es obtenida de recursos tangibles y bienes sobrantes. La riqueza consiste en la posesión, control y producción de recursos operados.	La riqueza es obtenida por la aplicación e intercambio de conocimiento y habilidades especializadas.

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2004).

beneficio de otra entidad o la entidad en sí misma». Por tanto, los intercambios económicos se desarrollan servicio por servicio. De la misma forma, el marketing ha estado limitado por el concepto de valor de intercambio, donde el valor (utilidad) es determinado por el productor e integrado en el bien en forma, lugar, tiempo y posesión, siendo obtenido en el punto de intercambio a través del precio. En cambio, la Lógica D-S establece que el valor sólo puede ser creado y determinado con el proceso de consumo, mediante el valor de uso (Vargo y Lusch, 2004; Lusch, 2007). Con el uso de un servicio o un producto el cliente

está continuamente en proceso de creación de valor. En definitiva, la creación de valor pasa de ser considerada algo propio del productor a ser expresada a través de un **proceso de cocreación** donde se tienen en cuenta los recursos de ambas partes.

Los planteamientos anteriores implican la modificación de los roles de los bienes, los clientes y las organizaciones. Los bienes dejan de ser la base del intercambio. El servicio puede ser transferido directamente, mediante la educación o el entrenamiento, o indirectamente por medio de su integración en objetos. Por tanto, los bie-

Cuadro 2
Premisas fundamentales de la lógica D-S

PF 1	El servicio es la base fundamental del intercambio.
PF 2	Los intercambios indirectos enmascaran la base fundamental del intercambio
PF 3	Los bienes son mecanismos para la provisión de servicio.
PF 4	Los recursos operantes son la fuente fundamental de ventaja competitiva.
PF 5	Todas las economías son economías de servicio.
PF 6	El cliente es siempre un cocreador de valor.
PF 7	La empresa no puede entregar valor, sino sólo ofrecer proposiciones de valor.
PF 8	Una visión centrada en el servicio está inherentemente orientada al cliente y es relacional.
PF 9	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
PF 10	El valor única y fenomenológicamente es determinado siempre por el beneficiario.

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2008).

nes se configuran como una herramienta de entrega y aplicación de recursos, es decir, son vehículos de entrega de servicio. Los consumidores no compran los bienes en sí mismos, sino que los adquieren por el servicio que les provee y por otros elementos intangibles (Vargo y Morgan, 2005). La importancia de los bienes tangibles no recae tanto en su posesión, sino en el servicio que se obtiene de ellos.

De la misma forma, se modifica la perspectiva tradicional del cliente como destinatario de servicio y se promueve una filosofía de marketing colaborativo (1). Puesto que el valor sólo puede ser creado y determinado a través del proceso de consumo, el cliente se convierte en el árbitro del valor. La partici-

pación del cliente en el proceso de generación de valor se realiza mediante dos procesos: la **coproducción**, que implica la participación en el desarrollo del elemento central ofertado, como el diseño o producción compartida de bienes que puede realizarse con clientes o con otros miembros de una red de valor; y la **creación de valor** donde el beneficio es cocreado y determinado por el cliente. Por tanto, la coproducción admite la aplicación de recursos, conocimientos y habilidad del cliente en el desarrollo del núcleo central del intercambio, por ejemplo, la personalización de un determinado producto; mientras que la cocreación de valor se desarrolla mediante el consumo y uso del servicio, es decir, es algo que ocurre siempre (Lusch, 2007).

Esta posición del cliente implica que las empresas no pueden crear valor, sólo co-crearlo. Las organizaciones se posicionan competitivamente a través de ofertas que suponen proposiciones de valor que deben ser aceptadas por los clientes para que se produzca la generación de valor. Por tanto, el papel de una organización debe ser de facilitador, ayudante y organizador, además de cocreador de valor durante la interacción con los clientes (Grönroos, 2008; Payne, Storbacka y Frow, 2008). Además, en lugar de asumir que los elementos del entorno son fuerzas incontrolables a las que la empresa necesita adaptarse, la Lógica D-S establece que, una vez vencidas ciertas resistencias, tienen el potencial de convertirse en un recurso activos para el proceso de provisión de servicio.

3. APLICACIÓN DE LA LÓGICA D-S AL TURISMO

Teniendo en cuenta la tendencia actual de los mercados, la Lógica D-B presenta grandes limitaciones para mostrar a las organizaciones el camino a seguir para alcanzar una ventaja competitiva sostenible e incrementar la interactividad y un entorno de cocreación de valor (Karpen y Bove, 2008). Por el contrario, la Lógica D-S tiene el potencial de mejorar la productividad de las organizaciones y promover un sistema de marketing global más favorable para la sociedad mediante la mejora de la sostenibilidad global y el aumento del nivel de calidad de vida (Lusch, Vargo y Malter, 2006). Siendo clara la relación entre la obtención de ventajas competitivas y la mejora de los resultados (Hunt y Morgan, 1995)

distintos grupos de investigación (2) coinciden en afirmar que una ventaja competitiva tiene mayor relación con los recursos intangibles, los procesos y las relaciones, en definitiva el servicio.

La Lógica D-S posee amplias implicaciones sobre las organizaciones en general, y de forma más importante sobre las empresas de servicios, que deben orientar sus estrategias comerciales y de producción hacia las características del servicio. Para la industria turística, la aplicación de la Lógica D-S indica cómo alcanzar la ventaja competitiva mediante la creación de una cultura de servicio (Lusch, Vargo y O'Brien, 2007). La propuesta de provisión mutua de beneficio supone mucho más que un simple desplazamiento desde los bienes hacia los servicios, supone la transformación de la forma actual de comercialización, orientada a los recursos tangibles, hacia la dirección de un proceso de intercambio mutuo de servicio donde se establezca la base de un modelo efectivo de provisión de servicio.

Los preceptos de la Lógica D-S pueden resumirse en la identificación o desarrollo de las capacidades principales, los conocimientos y habilidades primordiales de una entidad económica que representan una ventaja competitiva global potencial. A partir de la identificación, y junto a la participación de los consumidores en la coproducción, se deberían entonces desarrollar proposiciones de valor y de relación con los clientes potenciales. Sobre esta base general, los proveedores turísticos deben desarrollar proposiciones de valor realizando un análisis detallado de los recursos, capacidades y conocimientos clave, valorando

la **utilidad de la participación del turista en la configuración final de la propuesta**. Esta propuesta permite que el turista genere procesos de mayor valor añadido durante el consumo de sus servicios turísticos, donde debe generarse un proceso de estrecha relación, comunicación y coordinación con el proveedor de servicios. El objetivo final de los proveedores turísticos debe ser alcanzar una mejora de los resultados no sólo con la propuesta de valor, sino también con una gestión eficiente del proceso de cocreación de valor.

El desarrollo de la transformación requiere establecer un proceso que permita la identificación de las acciones y elementos principales que deben guiar a las organizaciones para alcanzar una verdadera orientación basada en la Lógica D-S (véase la Figura 1).

3.1. La propuesta de valor: identificación de recursos y cocreación

La competencia es una función de cómo se integran los recursos y capacidades en proposiciones de valor que satisfacen las necesidades de los clientes con relación a la provisión realizada por otros proveedores. Por tanto, los gestores de destinos turísticos deben tener claro que el intercambio de servicio implica la provisión a los turistas de proposiciones de valor que constituyan experiencias o soluciones (Winklhofer, Palmer y Brodie, 2007).

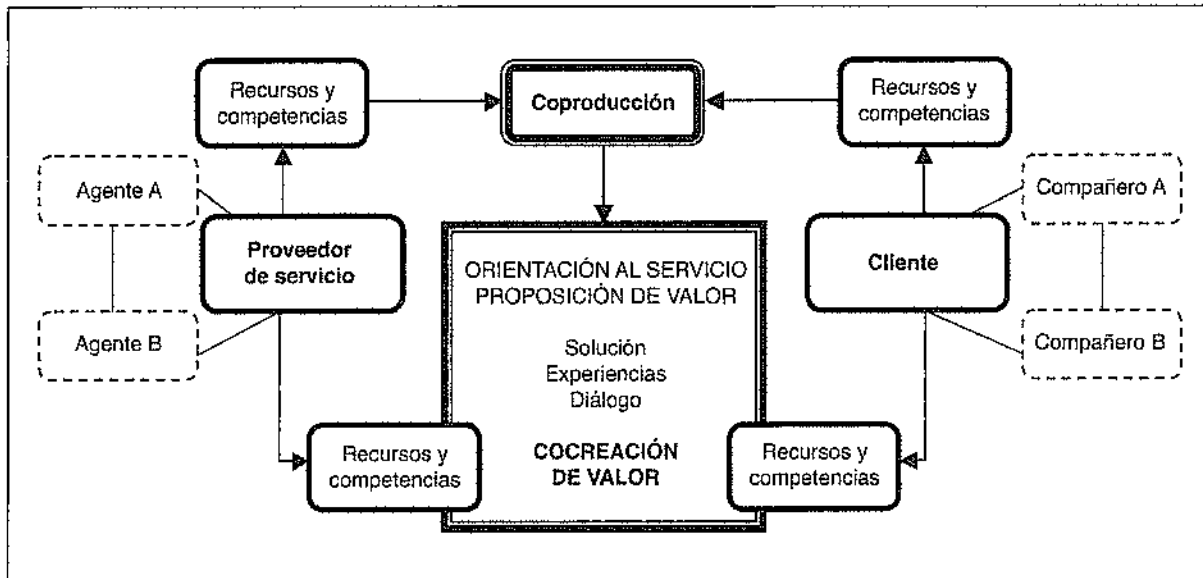
Para el desarrollo de una propuesta de valor, a su vez, es necesario distinguir dos procesos distintos. Por un lado, se encuentra la identificación de los recursos,

conocimientos y capacidades poseídos que contengan el potencial de ventaja competitiva y que permiten la formación de una propuesta de valor; y por el otro, se establece la coproducción, que admite la participación del turista en el proceso de diseño y configuración de la propuesta final.

El **análisis de los recursos** supone la identificación de los conocimientos, habilidades y competencias requeridas. Los recursos turísticos pueden incluir recursos naturales (playa, montaña, paisajes) y actividades culturales (museos, festivales) además de habilidades especializadas. El análisis de los recursos en la industria turística es apropiado por varias razones (Melián y García, 2003): el turismo se basa en una serie de recursos, muchos de los cuales poseen las características de escasez y movilidad imperfecta; cada tipo de turismo requiere de un conjunto de activos y capacidades a desarrollar en cada tipo; y cada grupo de recursos está compuesto por diferentes activos como consecuencia de la variedad de las actividades agrupadas en el turismo.

La evolución hacia la Lógica D-S requiere de un enfoque sobre aquellos recursos que permitan alcanzar una ventaja competitiva (Madhavaram y Hunt, 2008) y garanticen el éxito en el mercado. En este sentido, varios autores afirman que la posesión de recursos por sí sola no se plasma en una posible fuente de ventaja competitiva. Según la Teoría Basada en los Recursos, la mejora de la posición de una organización se debe a la habilidad para agrupar y emplear una adecuada combinación de recursos (Smith, 2008). Esto permite iden-

Figura 1
Desarrollo práctico de la lógica D-S



tificar la importancia de la **gestión de los recursos turísticos como fuente principal de ventaja competitiva**. Las características propias de la industria turística hacen que la posesión de recursos tangibles se convierta en un elemento fundamental de atracción de turistas. Sin embargo, debe ser la forma de gestionar y desarrollar dichos atractivos los que van a permitir alcanzar una mayor ventaja competitiva del destino con relación a otros similares. Un destino turístico con escasos recursos puede alcanzar una posición competitiva más favorable que otro destino que posee mayores y/o mejores recursos tangibles pero que muestra amplias carencias en la gestión (deficiencias en el mantenimiento de los recursos, falta de atención e información al turista, limitación en los horarios).

Dada la complejidad y características de un destino turístico, identificado como el resultado de la suma de un conjunto de elementos tangibles e intangibles, la identificación de los recursos clave requiere el desarrollo de acciones de colaboración de los diferentes proveedores turísticos que lo componen. El éxito de las estrategias depende en gran medida del desarrollo de acciones de cooperación y colaboración de todos los agentes implicados en el proceso de generación de la experiencia turística. Por tanto, el desarrollo de la propuesta de valor se debe considerar como una **oferta integral desarrollada mediante una red de cooperación**.

El papel estratégico de la dirección es tratar de identificar los recursos clave (Lin

y Wu, 2008) y poner en valor una combinación adecuada de los recursos (Smith, 2008), determinando su impacto sobre la ventaja competitiva y los resultados. La identificación de recursos supone observar tanto los recursos internos como externos (Sheth y Sharma, 2008). No obstante, es necesario tener en cuenta que los recursos que son esenciales desde la perspectiva interna pueden no serlo desde la perspectiva externa, lo que supone que los recursos que los directores de destino no considera clave, pueden ser fundamentales para el turista. Por tanto, la implicación del consumidor turístico en el proceso de generación de la propuesta de valor constituirá una verdadera ventaja competitiva con relación a sus competidores, puesto que las ofertas del mercados proporcionan mayor valor percibido para los propios turistas.

De forma creciente los proveedores comienzan a reconocer las ventajas derivadas de la colaboración directa del cliente y se han ido centrando en la implicación del cliente en sus procesos (Verhoef *et al.*, 2009). La **coproducción** posee varios **beneficios** esenciales:

- Puede reducir los costes para la organización.
- Permite a la empresa personalizar sus ofertas.
- Reconoce que el cliente no es sólo un recurso productivo, sino que toma responsabilidades en los resultados en términos de calidad, satisfacción y resultados del servicio. Es decir, que un consumidor indique cómo desea la

propuesta de valor, permite que ésta se adapte en mayor medida a sus deseos y necesidades.

Por lo tanto, la propuesta final se verá condicionada por la aplicación de recursos y conocimientos realizada por el turista. La coproducción debe ser tenida en cuenta en industrias como la turística, donde la participación del cliente es importante de cara a la composición final de la propuesta de valor. Desde esta perspectiva, la coproducción se produce cuando el turista envía información con relación a los elementos que desea que compongan el paquete turístico final (forma de traslado, alojamiento, actividades culturales o de ocio).

Consciente de la importancia de la implicación del turista en la generación de la oferta final, han comenzado a desarrollarse **herramientas de comunicación directa**, principalmente mediante el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, como canal que permite la personalización de los servicios turísticos. De esta forma, la mayoría de los proveedores disponen de *webs* dirigidas al desarrollo de un contacto directo con el turista, ofreciendo amplia información sobre los servicios y su disponibilidad, además de permitir la individualización de los servicios adquiridos. Dadas las características de algunos tipos de turismo, como el turismo rural, la utilización de Internet como medio de promoción y comercialización se ha desarrollado de forma amplia, ya sea de forma directa o mediante centrales de compras, permitiendo a los turistas la configuración de su estancia.

Del mismo modo, las nuevas tecnolo-

gías han permitido la aparición de agentes *online* encargados de facilitar la búsqueda de información sobre diferentes proveedores y servicios turísticos. A través de la aparición de *webs* independientes de comparación (3), los turistas tienen a su disposición información más completa sobre los elementos principales que componen el servicio turístico.

3.2. La cocreación de valor: desarrollo de la experiencia turística

En la Lógica D-S el cliente se convierte en el verdadero creador de valor, pasando de ser un simple receptor pasivo a un elemento básico en el proceso de generación de valor. Cuando un consumidor adquiere un automóvil su utilización se extenderá a lo largo de varios años, ofreciéndole el servicio de transporte durante ese periodo, lo que implica que el usuario obtendrá valor cada vez que se produzca su uso. En el caso del turismo, la cocreación de valor se produce cuando el turista desarrolla su propia experiencia turística a partir de las actividades que componen la propuesta de valor.

El **proceso de cocreación** no debe ser tratado en el sentido tradicional, sino como un conjunto de **experiencias y actividades longitudinales, dinámicas e interactivas** (Payne, Storbacka y Frow, 2008). La cocreación es una situación de interacción y diálogo donde las partes muestran un papel activo de aprendizaje e influencia sobre las percepciones de la otra parte. El diálogo implica interactividad, mayor implicación y la habilidad y voluntad de ambas partes

para actuar, mientras que la interacción denota participación y se orienta hacia la búsqueda de ventajas recíprocas (Karpen y Bove, 2008). Una relación de calidad permitirá que tanto los procesos de contacto como de comunicación entre los diferentes agentes que participan en la cocreación de valor se desarrolle en condiciones de mayor eficiencia.

A diferencia de la coproducción donde la aplicación de recursos es sólo marginal (Arnould, Price y Malshe, 2006) al no requerir nuevos conocimientos y habilidades, en la cocreación de valor la actividad realizada por el consumidor es más amplia y activa. La generación de valor se produce mediante la aplicación de recursos y competencias del consumidor en el uso y consumo de los recursos y competencias aplicados por el destino. En dicho proceso el consumidor debe aprender a usar, mantener, reparar y adaptar la propuesta a sus necesidades individuales, situaciones de uso y comportamiento (Vargo y Lusch, 2004). En un claro ejemplo, una propuesta de valor transmitida por medio de un automóvil supone que, para que el cliente pueda generar valor, debe poseer los conocimientos, capacidades y los recursos suficientes para saber conducirlo y circular de forma óptima. En el caso del turismo, la falta de percepción o sensibilidad de un turista con relación a los recursos de un destino cultural puede provocar que éste considere el destino como «un conjunto de piedras antiguas».

La **función del proveedor turístico** durante la cocreación de valor es el **desarrollo de un proceso de colaboración con**

los turistas y todos los agentes implicados en el suministro y red de valor, así como la provisión de los recursos necesarios para generar una experiencia turística más eficiente. Los destinos deben identificarse como generadores de experiencia turística, dirigiendo todas sus actividades hacia la consecución del entorno óptimo de desarrollo de la generación de valor por el turista. En este sentido, el desarrollo de los Centros de Interpretación Turística permite que los turistas puedan alcanzar los conocimientos y competencias necesarios para poder desarrollar sus experiencias turísticas. De la misma forma, los gestores de destino deben poner a disposición de los turistas todos los elementos que permitan una mejor experiencia, como pueden ser rutas teatralizadas, museos interactivos, autoguías, entre otros.

4. CONCLUSIÓN

La situación competitiva actual exige que el marketing desarrolle una supervisión constante del entorno y los mercados, de la competencia y de los cambios en los deseos y necesidades de los consumidores. Las organizaciones deben ser identificadas como un conjunto de recursos y competencias, incluyendo al propio cliente, orientadas a la generación de propuestas de valor y al apoyo de las experiencias de consumo de los clientes, tratando de alcanzar el máximo valor para ambas partes. El marketing debe aprovechar la oportunidad para desarrollar una base conceptual que implique un verdadero cambio de paradigma, más allá de un simple reajuste del marketing mix a las nuevas condiciones del mercado y lejos de

las premisas impuestas por la Economía, lo que sería un enfoque de marketing post-moderno. La Lógica D-S propone cambios fundamentales en los planteamientos tradicionales del marketing. Principalmente presenta un cambio innovador de perspectiva, desde una visión centrada en el intercambio de elementos tangibles a una orientación centrada en la interacción y el intercambio de elementos intangibles, donde el valor surge mediante el uso y consumo. Los bienes no son adquiridos en sí mismos, sino por el servicio que proveen, además de por otros elementos intangibles (Vargo y Morgan, 2005). La importancia del bien tangible no recae tanto en la posesión de los mismos, sino en los servicios que se obtiene de ellos.

La Lógica D-S proporciona una caracterización más activa del turista, que interactúa junto al proveedor en el proceso de generación de valor. Esto supone mucho más que una orientación al cliente, implica colaborar y aprender de los clientes y adaptarse a sus necesidades individuales y dinámicas (Vargo y Lusch, 2004). Con el uso de un servicio o un producto el cliente está continuamente en proceso de creación de valor. En general, la aplicación de la Lógica D-S supone que el turista es el elemento esencial para la generación de valor en la experiencia turística y, por tanto, la creación de valor del visitante debe ser el objetivo básico sobre el que los destinos deben esforzarse (Tournois, 2004).

Los planteamientos de la Lógica D-S poseen una serie de implicaciones estratégicas y tácticas que permiten a los gestores de destino poder alcanzar un mayor cono-

cimiento del comportamiento de los turistas y desarrollar estrategias de comercialización más eficientes. A nivel estratégico, la obtención de ventajas competitivas basadas en la Lógica D-S supone una reestructuración de la propuesta de la organización y del papel de todos los agentes implicados en el proceso de generación de valor. Los elementos y agentes, que se encuentran tanto en el entorno del destino como del turista, se convierten en recursos activos en el proceso de creación de valor. Esto significa que el servicio no sólo es creado con la interacción proveedor-cliente, sino a través de una red de actividades que implican a diferentes agentes (intermediarios, empleados, sociedad en general), lo que entraña un cambio en todos los niveles de dirección. En este mismo sentido, Schulz y Gnoth (2008) y Ramaswamy (2008) afirma que la lógica D-S puede aplicarse a cualquiera de los procesos de interacción de la organización, incluyendo a los empleados, proveedores e intermediarios.

A nivel táctico, para poder alcanzar una aplicación eficiente de la Lógica D-S en la industria turística, es necesario que los gestores de destinos desarrollen una serie de acciones enfocadas a la generación de experiencias turísticas de mayor calidad y satisfacción. Para lograr una ventaja competitiva, los proveedores turísticos deben asegurarse que sus recursos pueden convertirse en una propuesta de experiencia turística superior. El deseo de los gestores de tener mejores resultados comienza por centrarse sobre aquellos aspectos que proporcionan mayor valor para el turista.

La generación de una propuesta de valor

en turismo parte del análisis pormenorizado de los diversos recursos y capacidades del destino y la forma de gestionarlos. Aunque en general los recursos de atracción turística suelen ser tangibles, su posesión no asegura obtener una ventaja competitiva superior. Será la puesta en valor de dichos recursos lo que finalmente permita alcanzar una mejor competitividad. Esto supone, por un lado, la necesidad de poner mayor atención sobre los procesos de formación de recursos humanos encargados del desarrollo de las diferentes actividades turísticas; y por otro, dada la complejidad y fragmentación de la actividad turística, establecer una orientación colectiva mediante la cooperación entre los distintos proveedores implicados en la generación de la experiencia turística, lo que permitirá la optimización de los recursos turísticos (Wang y Krakover, 2008).

Sobre la base de la Lógica D-S, el turista se convierte en el agente fundamental del proceso de generación de valor mediante la coproducción y la cocreación. La implicación del visitante en la configuración de la propuesta de valor mediante la coproducción permite a los destinos descubrir el punto de vista del cliente, mejorando los procesos de identificación de sus deseos y necesidades. Una propuesta de valor constituirá una verdadera ventaja competitiva con relación a los destinos competidores sólo cuando el beneficio ofrecido sea percibido por los turistas. La utilización de las nuevas tecnologías de la información en la coproducción permite una comunicación directa y más activa sobre las necesidades y los requerimientos de la oferta.

A partir de la propuesta de valor, se debe desarrollar un proceso interactivo de colaboración entre el turista y el proveedor turístico, cuyo objetivo principal debe ser la creación de un entorno favorable para el desarrollo de experiencias satisfactorias. Los destinos se deben configurar como generadores de experiencia mediante estrategias creativas buscando que el proceso de creación de valor del turista, por medio de la integración de los recursos, se realice de la forma más eficiente. La cocreación de valor debe identificar al turista como un elemento integral, puesto que desarrolla sus propias experiencias por medio de la integración de sus propios recursos y de los provistos por el destino (Li y Petrick, 2008). Se trata de un proceso donde los recursos, agentes y turista deben establecer una estrecha relación y una comunicación en doble sentido, para desarrollar la generación de valor de la forma más eficiente para ambos. Esto significa la necesidad de considerar que la cocreación de valor será más efectiva cuanto mayor y mejor sea la calidad de la relación entre los miembros.

Es necesario tener en cuenta que es posible que tanto el cliente como el proveedor turístico no deseen establecer un proceso de relación y busquen sólo la transacción, donde una orientación menos relacional y más transaccional es más eficiente. Sin embargo, como Vargo y Lusch (2004) indican, esto no libera a ninguna de las partes de una orientación relacional. Para el proveedor el desarrollo de una transacción simple lleva aparejada una serie de implicaciones, que obliga a establecer una relación de provisión de servicio durante un periodo determinado. Desde la perspectiva del turista,

puesto que el valor es coproducido y alcanzado en el valor de uso, la relación se desarrollará durante todo el periodo de consumo de la experiencia turística. En estos casos, el proveedor de servicios debe tratar de conocer las situaciones, contextos y características que permiten diferenciar una estrategia con un carácter más relacional de aquellas que necesitan una orientación menos centrada en la relación.

Finalmente, en la Lógica D-S el marketing es identificado como la función de la organización que facilita la cocreación de valor. Grönroos (2008:275) indica que «el objetivo del marketing es implicar a la empresa en los procesos del cliente con el objetivo de apoyar la creación de valor en dichos procesos, de una forma mutuamente beneficiosa». Por tanto, el marketing se define como el conjunto de procesos y recursos con los que la organización busca crear proposiciones de valor y facilitar el proceso de cocreación. En realidad, estos procesos necesitan estimar la relación entre proveedor y cliente de forma longitudinal, dinámica e interactiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDERSON, W. (1957): *Marketing Behavior and Executive Action: a Functionalist Approach to Marketing Theory*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- ALEGRE, J. y CLADERA, M. (2006): «Repeat Visitation in Mature Sun and Sand Holiday Destinations», *Journal of Travel Research*, 44 (3), 288-297.
- ARNOULD, E.J., PRICE, L.L. y MALSHÉ, A. (2006): «Toward A Cultural Resource-Based Theory of

- The Customer», en Lusch, R.F. y Vargo, S.L. (eds.): *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, ME Sharpe, Armonk, New York, 91-104.
- BALLANTYNE, D. y VAREY, R.J. (2008): «The Service-Dominant Logic and the Future of Marketing», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 11-14.
- GRÖNROOS, C. (2008): «Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?», *European Business Review*, 20 (4), 298-314.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): «The Comparative Advantage Theory of Competition», *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.
- KARPEN, I.O. y BOVE, L.L. (2008): «Linking S-D Logic and Marketing Practice: Toward a Strategic Service Orientation», *Academic Papers n° 13, Otago Forum 2*, 213-237.
- LI, X. y PETRICK, J.F. (2008): «Tourism Marketing in an Era of Paradigm Shift», *Journal of Travel Research*, 46 (3), 235-244.
- LIN, C. y WU, C. (2008): «Selecting a Marketing Strategy for Private Hotels in Taiwan Using the Analytic Hierarchy Process», *The Service Industries Journal*, 28 (8), 1077-1091.
- LUSCH, R.F. (2007): «Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future», *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (2), 261-268.
- LUSCH, R.F., VARGO, S.L. y MALTER, A. (2006): «Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management», *Organizational Dynamics*, 35 (3), 264-278.
- LUSCH, R.F., VARGO, S.L. y O'BRIEN, M. (2007): «Competing through Service: Insights from Service Dominant Logic», *Journal of Retailing*, 83 (1), 5-18.
- MADHAVARAM, S. y HUNT, D.S. (2008): «The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 67-82.
- MCCARTHY, E.J. (1960): *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- MELIÁN, A. y GARCÍA, J.M. (2003): «Competitive Potential of Tourism in Destinations», *Annals of Tourism Research*, 30 (3), 720-740.
- PAYNE, A.F., STORBACKA, K. y FROW, P. (2008): «Managing the Co-creation of Value», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- PURVIS, M. y LONG, A. (2008): «Wider Perspectives on Service Dominant Logic», *Academic Papers n° 14, Otago Forum 2*, 165-185.
- RAMASWAMY, V. (2008): «The Co-creation Paradigm: Co-creating Mutual Value through Engagement Platforms and Experiences», *Academic Papers n° 3, Otago Forum 2*, 20-21.
- SCHULZ, M. y GNOTH, J. (2008): «Understanding the Service-dominant (S-D) Logic from within the Firm», *Academic Papers n° 9, Otago Forum 2*, 126-138.
- SHAW, E.H. y JONES, D.G.B. (2005): «A History of Schools of Marketing Thought», *Marketing Theory*, 5 (3), 239-281.
- SHETH, J.N. y SHARMA, A. (2008): «The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization», *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 260-269.
- SMITH, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Modern Library, New York, edición en castellano (2005) *Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*, ed. Edwin Cannan, 15ª edición, Mexico.

- SMITH, A.D. (2008): «Resource Based View of the Firm: Measures of Reputation among Health Service-Sector Businesses», *Health Marketing Quarterly*, 25 (4), 361-382.
- TOURNOIS, L. (2004): «Creating Customer Value: Bridging Theory and Practice», *The Marketing Management Journal*, 14 (2), 13-23.
- VARGO, S.L. y LUSCH, R.F. (2004): «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing», *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- VARGO, S.L. y LUSCH, R.F. (2008): «Service-dominant logic: Continuing the evolution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- VARGO, S.L. y MORGAN, F.W. (2005): «Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis», *Journal of Macromarketing*, 25 (1), 42-53.
- VERHOEF, P.C., LEMON, K.N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M. y SCHLESINGER, L.A. (2009): «Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies», *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41.
- WANG, Y. y KRAKOVER, S. (2008): «Destination Marketing: Competition, Cooperation or Co-competition?», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (2), 126-141.
- WINKLHOFER, H., PALMER, R.A. y BRODIE, R.J. (2007): «Researching the Service Dominant Logic-Normative Perspective Versus Practice», *Australasian Marketing Journal*, 15 (1), 76-83.
- ZETHAML, V.A., PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1985): «Problems and Strategies in Services Marketing», *Journal of Marketing*, 49 (2), 33-46.

NOTAS

(1) Grönroos (2008) ha llegado a afirmar que, puesto que el valor es creado por el cliente en sus procesos de generación de valor y es apreciado por el valor de uso, el cliente no es un cocreador, sino que es realmente quien crea el valor. El papel de las empresas es suministrar los recursos necesarios para los procesos de generación de valor del consumidor (ver también Ballantyne y Varey, 2008) y el Marketing se encargaría de apoyar el proceso de creación de valor del cliente.

(2) El CMP (*Contemporary Marketing Practices*), el MPC (*The Marketing Performance Center*) y el MC21 (*Marketing in the 21st Century*) han realizado diferentes estudios sobre las prácticas de Marketing llevadas a cabo en diversos países y sobre distintos ámbitos, tratando de conocer cómo mejorar dichas prácticas y el resultado de la empresa.

(3) En la actualidad existen múltiples páginas web (www.trivago.com, www.vuelosbaratos.com, www.terminala.com, www.atrapalo.com, www.muchoviaje.com) que permiten obtener información sobre precios, disponibilidad y características de servicios de transporte o alojamiento entre otros.